

# Omgaan met Digitale Transformatie

*Wim Kweekel, Gert-Jan Mijnen, Klaas Brongers*

*Hoe ga je om met de ophanden zijnde digitale transformatie? Uitgewerkte draai-boeken voor zo'n transitie bestaan nog niet. Bovendien, elke organisatie is anders waardoor kant-en-klaar recepten sowieso niet voor de hand liggen. Daarom is het wellicht verstandiger de kenmerken van de digitale transitie onder de loep te nemen en te kijken op welke daarvan je als organisatie kunt inspelen.*

Een van de kenmerken van de digitale transitie is, kort door de bocht, omkering van de informatieketen. Het is niet langer 'insite-out', de aanbieder die zijn klant benadert, maar 'outside-in', de klant die toegang heeft tot de systemen van de aanbieder en zelf kan muteren. De buitenwereld bepaalt. Wat betekent zo'n omkering voor dienstverleners die zich op de particuliere markt richten?

Voor invulling van die vraag is Letselschadebedrijf Korevaar van Dijk een mooi praktijkvoorbeeld. Vijf jaar terug was dit een traditionele juridische dienstverlener. Beweren dat deze organisatie destijds al voorsorteerde op de digitale transformatie is rationalisatie achteraf. Geen mens kende anno 2011 het begrip 'digitale transitie' in de betekenis die er nu breed aan wordt gegeven. Maar binnen het letselschadebedrijf had men vijf jaar terug wel sterk het gevoel dat de bedrijfsprocessen anders opgezet konden, en bovenal móesten worden. Daartoe werd een transitieproces ingezet dat, met de kennis van nu, een goede uitgangspositie blijkt te zijn om aan te sluiten bij de digitale transitie die zich nu voltrekt. Bottomline van de toen ingezette reorganisatie is dat een mean en lean ingerichte organisatie leidt tot flexibiliteit om snel op veranderingen te kunnen inspelen.

De case: Letselschadebedrijf Korevaar van Dijk was in 2011 een traditionele juridische dienstverlener. Er lag een sterke focus op een juridische (inhoudelijke) behandeling van dossiers. Schade-experts handelden vanuit de overtuiging dat zij wisten wat goed was voor de cliënt. Hoe de cliënt de dienstverlening zelf ervoer werd niet of nauwelijks gemeten of vastgelegd. Processen waren niet helder beschreven en medewerkers voelden een gebrek aan structuur en sturing. De bedrijfsvoering van alledag werd gekenmerkt door het werken met papieren dossiers.

Binnen de organisatie leefde het gevoel dat het anders moest en kon. Om een slagvaardige en innovatieve organisatie te worden koos men voor een aanpak waar toen recent kennis mee was gemaakt: Resultaat Gericht Organiseren (RGO). Aan de hand van het RGO-model werd een analyse gedaan. Op de verschillende onderde-

len is in 2011 de hoogste score een 6 (schaal 1 t/m 10).

Speerpunten om tot de beoogde omslag te komen worden gedefinieerd. Focus op klanttevredenheid (wij willen in 2017 een klanttevredenheid behalen van een 9,1 gemiddeld) en het geven van houvast aan de medewerkers door een duidelijke strategie te kiezen. De strategie die gedefinieerd werd is: Stevige groei van het kantoor waarbij helder beschreven processen ondersteund worden door een volledige digitale verwerking van de dossiers. De verwerking binnen het digitale platform zou op termijn kunnen worden ingezet als 'letselschadebehandeling als een service'. Een concept waarbij andere letselschadekantoren gebruik zouden kunnen gaan maken van het digitale platform van Korevaar van Dijk. Er komt een helder 'mission statement': Onze dienstverlening is een positieve ervaring na een ongeval! Hierin is de kernwaarde van het kantoor verwoord.

### **Klanttevredenheid**

Het verhogen van de klanttevredenheid wordt allereerst bereikt door duidelijk te maken wie waar verantwoordelijk voor is. Daarnaast worden alle (klant)processen gestroomlijnd en beschreven. Een binnendienst wordt opgezet. Deze binnendienst krijgt tot taak zaken juridisch goed uit te zoeken en behandelt de minder complexe letselschadedossiers.

De letselschade-experts krijgen een andere rol. Van het werken vanuit dossiers met een sterke juridische context wordt het accent verlegd naar actiegericht werken vanuit de klantbehoefte. Op basis daarvan vindt vervolgens een steeds verdere standaardisatie en uniformering van werkwijzen plaats. In 2016 behandelen experts complexe zaken waarbij het directe klantcontact (huisbezoek) van grote toegevoegde waarde is.

Om de strategie voor de medewerkers concreet te maken wordt gewerkt met strategiekaarten waarin per kwartaal doelen en resultaten geformuleerd worden. De klanttevredenheid wordt gemeten met de Net Promotor Score (NPS).

Ook intern wordt de NPS toegepast om te zien hoe de samenwerking tussen afdelingen is. Leidraad voor het verbeteren van de interne organisatie is de issuelijst.

Twee instrumenten waarmee relatief eenvoudig en snel stuurinformatie verkregen werd, terwijl een jaarlijkse RGO-analyse de voortgang op de verschillende gebieden tastbaar maakt.

### **IT is ondersteunend**

IT is hierin vooralsnog ondersteunend op het niveau van rollen, profielen en processen. Maar gaandeweg worden stappen gezet met de inrichting van een klantvriendelijke website en het beschikbaar stellen van een app. De al in 2011 gerealiseerde mogelijkheid om het eigen dossier in te zien (op dat moment nieuw in de markt) wordt verder geïntegreerd en uitgebreid.

In 2013 is de gemiddelde RGO-score gestegen naar een ruime 7, de onderneming is zeer winstgevend met een steeds hogere klant- en medewerkertevredenheid. In 2015 is de strategie 'letselschadebehandeling als een service' nagenoeg gerealiseerd.

Cliënten kunnen via een gebruiksvriendelijke en veilige app en dossier online hun dossier realtime volgen; het interne proces sluit hier naadloos op aan. De website krijgt, onder aansturing van marketing en sales, dedicated aandacht om zowel vindbaar te zijn als aan te sluiten op de steeds veranderende klantbeleving. Cliënten gaan in toenemende mate digitaal op zoek naar informatie, stellen hun vragen digitaal en vergelijken aanbieders online.

### **Transparant**

In die klantbeleving valt nog het nodige te winnen. Er wordt in de schadeketen flink met klantdata heen en weer geschoven. Korevaar van Dijk (nu Flyct) wil de stap zetten om het eigenaarschap van al die data bij de klant zelf te leggen. De eerste stappen zijn het voor de klant toegankelijke klantdossier en transparantie over het proces. Iets waar de medewerkers wel aan moeten wennen, want dit maakt hun kwaliteit van werken ook (steeds meer) inzichtelijk. Verder wordt er geëxperimenteerd met beeldbellen om tot een beter en warmer klantcontact te komen. En de issuelijst wordt nog steeds gebruikt, maar is nu gedigitaliseerd. Een kwaliteitsofficier doet aanvullend kwaliteitstoetsen en bewaakt het eigenaarschap van de processen.

Uitbouw naar nieuwe markten en producten en de overname van andere bedrijven staat op de agenda als in 2016 Korevaar van Dijk als innovator wordt opgekocht door het internationaal opererende Van Ameyde. Onder de naam Flyct ([www.flyct.nl](http://www.flyct.nl)) is zij nu in de markt gezet. RGO is geborgd bij de directie en het management, in de organisatie heerst bewustzijn voor actiegericht werken. De ambitie van een NPS van ruim een 9 is binnen handbereik en de opmaat naar de digitale transformatie is met ondersteuning van RGO succesvol opgepakt.

### **Resultaat Gericht Organiseren**

De RGO-managementmethodiek is een praktische en theoretisch onderbouwde toepassingsgerichte managementmethode. Vanuit de gedachte van de toegevoegde waarde voor de klant, wordt de organisatie zodanig ingericht dat de teams en medewerkers centraal komen te staan. Dit leidt tot bevlogenheid onder de medewerkers, die betere gezamenlijke resultaten bereiken in een organisatiecultuur met vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding. Een cultuur ook waar juist veel aandacht is voor de klant, kwaliteit, kostenbeheersing en het zich kwetsbaar durven opstellen.

RGO is een bewezen managementmethodiek. Enerzijds is de methodiek gebaseerd op de theorieën zoals beschreven in het boek 'Resultaatgericht Organiseren' (Bijl &

Kweekel) en anderzijds is de methodiek getoetst met de ervaringen van en bij grote en middelgrote organisaties en de daar werkzame managers. RGO.NU is de onafhankelijke organisatie die de RGO-kennis en kunde ontwikkelt, deelt en toetst.

RGO is een verschuiving in denken en werken:

- Van focus op de eigen afdeling of het aandachtsgebied naar het samenwerken in een aaneengeschakelde keten met als doel een klantbelofte waar te maken.
- Van onvoldoende structuur naar een inrichting van organisatie en processen die het mogelijk maakt om de producten, diensten en werkzaamheden herhaalbaar, kopieerbaar en overdraagbaar te maken.
- Het permanent werken aan de verbetering van de kennis en kunde van managers, teams en medewerkers.
- Het sturen op performance indicatoren. Indicatoren die gericht zijn op alle relevante klant- en bedrijfsprocessen en niet op enkele (zoals financiële). En indicators die zowel de resultaten definiëren van de afzonderlijke processen als van de gewenste verbeteringen.

In de praktijk is er een frame ontstaan met onderwerpen die moeten worden bekeken en aangepast als het gaat om resultaatgeoriënteerde organisaties.